

**Título del Proyecto de Investigación
al que corresponde el Reporte Técnico:**

RIPI2020IIT55
El impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales dentro de la
Industria Manufacturera de Exportación

Tipo de financiamiento

Sin financiamiento

Fecha de Inicio: 01/10/2020
Fecha de Término: 31/12/2021

Tipo de Reporte

Parcial

Final

Autor (es) del reporte técnico:

Aurora Irma Maynez Guaderrama, María Marisela Vargas Salgado, Karla Gabriela
Gómez Bull, Erwin Adán Martínez Gómez, Jesús Andrés Hernández Gómez.

El impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales dentro de la Industria Manufacturera de Exportación

Resumen del reporte técnico en español (máximo 250 palabras)

El estilo de liderazgo es un factor importante en el desempeño de las organizaciones. Durante años se ha investigado su impacto en variables como la satisfacción, el compromiso, el desempeño y la intención de rotación; sin embargo, su relación con los conflictos es escasa, aun cuando este tiempo de desavenencias son comunes en las firmas. En el entorno de la industria maquiladora de exportación ubicada en Ciudad Juárez, el propósito de esta investigación fue analizar el impacto del liderazgo ético en los conflictos de tarea y de relación. Para ello, se realizó un estudio empírico, cuantitativo, no experimental y transversal en una muestra no probabilística por conveniencia. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre del 2020. Se obtuvo una muestra no probabilística de 594 empleados. Como técnica de análisis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales [PLS-SEM]. Los resultados muestran que el liderazgo ético no ejerce influencia en los conflictos.

Resumen del reporte técnico en inglés (máximo 250 palabras):

Leadership style is an important factor in organizational performance. For years its impact on variables such as satisfaction, commitment, performance and turnover intention has been studied; however, its association with conflicts is scarce, even though this kind of disagreements are common in firms. In the context of the maquiladora export industry located in Ciudad Juarez, the aim of this research was to analyze the impact of ethical leadership on task and relationship conflicts. For this purpose, an empirical, quantitative, non-experimental and cross-sectional study was carried out in a non-probabilistic sample by convenience. The fieldwork was carried out in the months of October and November 2020. A non-probabilistic sample of 594 employees was

collected. Partial least squares structural equation modeling [PLS-SEM] was used as the analytical technique. The results show that ethical leadership does not exert an influence on conflicts.

Palabras clave: liderazgo ético, conflictos, industria maquiladora.

Usuarios potenciales (del proyecto de investigación): administradores de recursos humanos.

Reconocimientos

No aplica

1. Introducción

Por sus beneficios en términos de adaptación, flexibilidad, calidad e innovación, el trabajo en equipo se ha vuelto la norma al interior de las firmas (van Woerkom & van Engen, 2009). En ese contexto, el trabajo efectivo requiere de comunicación, confianza y liderazgo (Başoğul, 2021). Además, debe destacarse que el logro de metas y objetivos depende en gran medida de los miembros que conforman los equipos (R. C. Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Dentro de las organizaciones, es común que existan conflictos. Esta clase de desavenencias forman parte del trabajo cotidiano en ellas (Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014). Antes de la década de los años 90's del siglo pasado, la investigación sobre los conflictos era escasa y los resultados existentes reportaban que eran desfavorables y aportaban poco a las organizaciones; sin embargo, con el paso del tiempo su estudio fue reconocido como una tarea desafiante y los trabajos comenzaron a considerar sus beneficios potenciales (Cronin & Bezrukova, 2019; Jehn & Bendersky, 2003).

Los líderes tienen incidencia en los conflictos. Durante años se indagó el impacto del liderazgo sobre variables como la satisfacción, el compromiso, el desempeño y la intención de rotación; sin embargo, la relación de dicho constructo con los conflictos se había pasado por alto, aunque existían trabajos que enfatizaban que la gestión de los mismos era una parte importante en el rol de los líderes (Doucet, Poitras, & Chênevert, 2009). En esa vertiente, trabajos como el de Jit, Sharma, and Kawatra (2016) señalan que el líder es un factor relevante en la gestión de conflictos: puede intervenir para evitar que escalen, gestionarlos de forma que los daños sean mínimos, resolverlos de forma que no se afecten las relaciones interpersonales e incluso aprovecharlos para mejorar el desempeño de la empresa.

En el entorno de la industria maquiladora de exportación localizada en Ciudad Juárez, este trabajo de investigación tiene como propósito analizar el impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales de los empleados. La estructura de este reporte incluye una revisión de la literatura sobre los antecedentes teóricos de las variables estudiadas, una descripción metodológica, seguida del trabajo empírico, el análisis de resultados, así como las conclusiones de la investigación.

2. Planteamiento

2.1 Antecedentes

El interés en el liderazgo ético creció fuertemente en la primera década de este siglo, tanto en organizaciones públicas como privadas (Yukl et al., 2011). Desafortunadamente, aunque se reconoce su importancia, el tema ha sido poco estudiado en trabajos académicos y son escasos los estudios teóricos o empíricos realizados para comprender sus bases teóricas y sus relaciones con otros constructos, ya sea a nivel grupal u organizacional (Brown et al., 2005; Ko et al., 2017; Yukl et al., 2011). No obstante que en la última década este tópico ha recibido atención creciente, los trabajos se han enfocado en indagar sobre su impacto directo en aspectos éticos y son pocos los estudios relacionados con la forma en la que los líderes pueden gestionar los desafíos en el sitio de trabajo, como es el caso de los conflictos (Babalola et al., 2016).

2.2 Marco teórico

2.2.1. Liderazgo ético

El liderazgo es un concepto complejo que se ha estudiado desde distintas perspectivas y disciplinas (Holmes & Marra, 2004). Este constructo se reconoce como una variable relevante para el éxito de las organizaciones. Se le conceptualiza como un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores para el logro de metas comunes; a la par, se le considera una habilidad de persuasión y también se le cataloga como un arte (Holmes & Marra, 2004; Ladkin & Taylor, 2010; Parris & Peachey, 2013).

En la literatura académica se han propuesto distintos estilos de liderazgo; entre

ellos, destaca el liderazgo ético. Por su conducta, este tipo de líderes representa un ejemplo a seguir con el que los empleados se identifican y tratan de imitar (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Keselman & Saxe-Braithwaite, 2020). Brown y colaboradores (2005, p. 120) definen el liderazgo ético como “la demostración de conductas normativamente apropiadas y la promoción de tales conductas en los seguidores a través de la comunicación en dos vías, el reforzamiento y la toma de decisiones”.

A diferencia de otros estilos de liderazgo [como el auténtico, el transaccional y el transformacional], el énfasis del liderazgo ético se localiza en la gestión y promoción de comportamientos morales (Babalola, Stouten, Euwema, & Ovadje, 2016; Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018). Lo anterior implica que los líderes: modelen una conducta que se considere normativamente apropiada en un contexto específico; promuevan la conducta ética estableciendo estándares éticos y los comuniquen a sus seguidores, a la par que les otorgan voz y los escuchan; traten de que los seguidores se hagan responsables de sus acciones, utilizando para ello el sistema de recompensas; y tomen decisiones normativamente apropiadas, basadas en principios y justas, que los subordinados puedan observar y replicar (Treviño & Brown, 2007).

En el liderazgo ético se implica la resolución de dilemas y situaciones donde las opciones de respuesta llevan consecuencias desfavorables (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2011). En este estilo de liderazgo son importantes valores y comportamientos como el altruismo, la consideración, la compasión hacia otros, el trato justo, el respeto, el apoyo y la ayuda a los subordinados con problemas, la distribución justa de recompensas y beneficios y los sacrificios personales en beneficio de otros (Brown et al., 2005; Yukl et al., 2011). La meta agregada del liderazgo ético es alentar un medio ambiente ético y ayudar para que la organización y sus empleados enfrenten la complejidad y complicaciones de la vida cotidiana (Keselman & Saxe-Braithwaite, 2020).

2.2.2. Conflictos

Los conflictos son situaciones comunes en el entorno de trabajo. De manera amplia se definen como desacuerdos sobre ideas o intereses, incompatibilidades o puntos de vista discrepantes entre partes, que surgen como procesos sociales interactivos de tensiones entre

dos o más personas (Babalola et al., 2016; Jehn & Bendersky, 2003; van Woerkom & van Engen, 2009). En ellos existe cierto grado de oposición entre los intereses u objetivos de las partes (Wall & Callister, 1995) y para afrontarlos, las estrategias van desde el debate acalorado y ruidoso, hasta el silencio (Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014).

Aunque los conflictos usualmente se asocian con efectos negativos, también pueden ser favorecedores. Por un lado generan problemas en la comunicación [hostilidad, distorsiones y malos entendidos], el compromiso y el aprendizaje, pero por otra parte, también pueden mejorar la cohesión del grupo, desafiar el pensamiento convencional, ayudar a identificar oportunidades y amenazas, fomentar la discusión abierta, estimular el pensamiento creativo, y optimizar la toma de decisiones (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003; Jimmieson, Tucker, & Campbell, 2017; Simons & Peterson, 2000; Tjosvold et al., 2014; van Woerkom & van Engen, 2009; Wall & Callister, 1995).

En la literatura se han propuesto distintas taxonomías de ellos. Una de ellas los clasifica en conflictos en la tarea y conflictos en la relación. En ese sentido, se precisa que los primeros surgen por desacuerdos o diferencias en puntos de vista, ideas u opiniones sobre el contenido, resultado o aspectos vinculados con las labores que se desarrollan (De Dreu & Weingart, 2003; Han & Harms, 2010; Humphrey, Aime, Cushenbery, Hill, & Fairchild, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Los segundos, emergen de aspectos distintos a los laborales (Jehn & Bendersky, 2003), como es el caso de incompatibilidades personales, desacuerdos o divergencias de personalidad, estilos, opiniones, religiones o valores (De Dreu & Weingart, 2003; Humphrey et al., 2017; Jehn & Bendersky, 2003).

2.2.3. Liderazgo ético y conflictos

Los líderes inciden de forma distinta en los conflictos. Es posible que estén directamente implicados en ellos, pueden intervenir como mediadores o árbitros en conflictos que involucran a sus seguidores o bien es posible que influyan en ellos a través de su estilo de liderazgo (Doucet, Poitras, & Chênevert, 2009). En particular, en lo relativo al liderazgo ético se afirma que este estilo de liderazgo establece límites de comportamiento dentro de las organizaciones (Keselman & Saxe-Braithwaite, 2020), ya que puede influir en los seguidores para que conduzcan de forma ética (Treviño & Brown, 2007). Asimismo, se indica que su ejemplo puede incidir favorablemente en la gestión constructiva de los

conflictos (Brown & Treviño, 2006; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012), ya que al ser un ejemplo de guía moral, genera un entorno de confianza y además alienta a los subordinados para que interactúen con sus compañeros de forma respetuosa (Babalola et al., 2016). Finalmente, se enfatiza que el líder ético, a través de su conducta y comportamiento, influye en ellos para el adecuado manejo de tensiones interpersonales (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012). Luego, se postula que:

H1: El liderazgo ético influye significativamente en los conflictos en las relaciones

H2: El liderazgo ético influye significativamente en los conflictos en las tareas.

3. Objetivos (general y específicos)

General

Analizar el impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales de empleados que laboran en la Industria Manufacturera de Exportación.

Específicos

- Identificar y analizar antecedentes teóricos en relación con el liderazgo ético.
- Identificar y analizar antecedentes teóricos en relación a los conflictos laborales.
- Diseñar un instrumento de medición de los constructos de estudio.
- Aplicar instrumentos de medición en relación con los constructos de estudio.
- Analizar el impacto del liderazgo ético sobre los conflictos laborales

4. Metodología

Se realizó un trabajo empírico, cuantitativo, no experimental y transversal, en una muestra no probabilística por conveniencia. En los meses de octubre y noviembre del 2020 se llevó a cabo el trabajo de campo. Se compartió una encuesta electrónica con empleados de la Industria Maquiladora de Exportación [IME] en Ciudad Juárez, México; lo anterior, a través de un

muestreo bola de nieve. En la primera sección de la misma, se incluyó el consentimiento informado y para garantizar el anonimato de los participantes, se omitieron preguntas asociadas a información específica de la empresa o de datos personales. El modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parcializados se utilizó como técnica estadística. El software estadístico fue Smart PLS 3.3.

Se revisó literatura académica y con base en los hallazgos se diseñó el instrumento de recolección de datos, adaptando escalas validadas con antelación. En dicho instrumento, el liderazgo ético se midió con 15 ítems de la escala propuesta por Yukl et al. (2011) y los conflictos con 8 ítems del instrumento propuesto por Jehn (1995). En ambos casos se utilizó una escala tipo Likert desde 1=“totalmente en desacuerdo” hasta 5=“totalmente de acuerdo” [ver anexo A].

5. Instituciones, organismos o empresas de los sectores social, público o productivo participantes (Si aplica)

No aplica

6. Resultados

6.1. Participantes

Se utilizaron 594 encuestas válidas de un total de 610 recibidas, lo que representa el 97.38% de ellas. Respecto del sexo, 48.0% de los participantes fueron hombres y 52.0% mujeres. En lo relativo a la edad, la mayoría de los participantes [53.5%] indicó ser menor de 25 años, 27.3% reportó tener entre 25 y 34 años, 10.8% entre 35 y 44, 7.1% entre 45 y 54 años y el 1.3% era mayor de 54 años. La mayoría contaba con un nivel educativo equivalente a medio superior [preparatoria o técnico 33.2%, licenciatura no concluida 29.0%]. En lo relativo a su estado civil, 48.0% estaba soltero, separado o divorciado y 52.0% reportaron estar casados o en unión libre. Respecto del puesto, 30.1% se desempeñaba como operador, 18.7% como técnico, 14.6% como jefe de grupo/ supervisor, 14.8% como asistente, 12.1% como ingeniero y 9.6% como jefe de departamento o gerente. Finalmente, en lo referente a la antigüedad, 31.0% había laborado durante un periodo menor a 1 año en la empresa, un porcentaje similar entre 1 y 2 años, 15.8% entre 3 y 4 años y el 22.22% lo había hecho por 5 años o más.

4.2. Análisis de datos

Por su utilidad para explorar y predecir, probar y validar modelos exploratorios (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). En el análisis estadístico inferencial de los datos se siguieron dos etapas: en la primera, se revisaron los atributos psicométricos del modelo de medición (validez de convergencia y discriminante); en la segunda, se valoró modelo estructural. Se utilizó el software estadístico Smart PLS 3.3.

4.2.1. Modelo de medición.

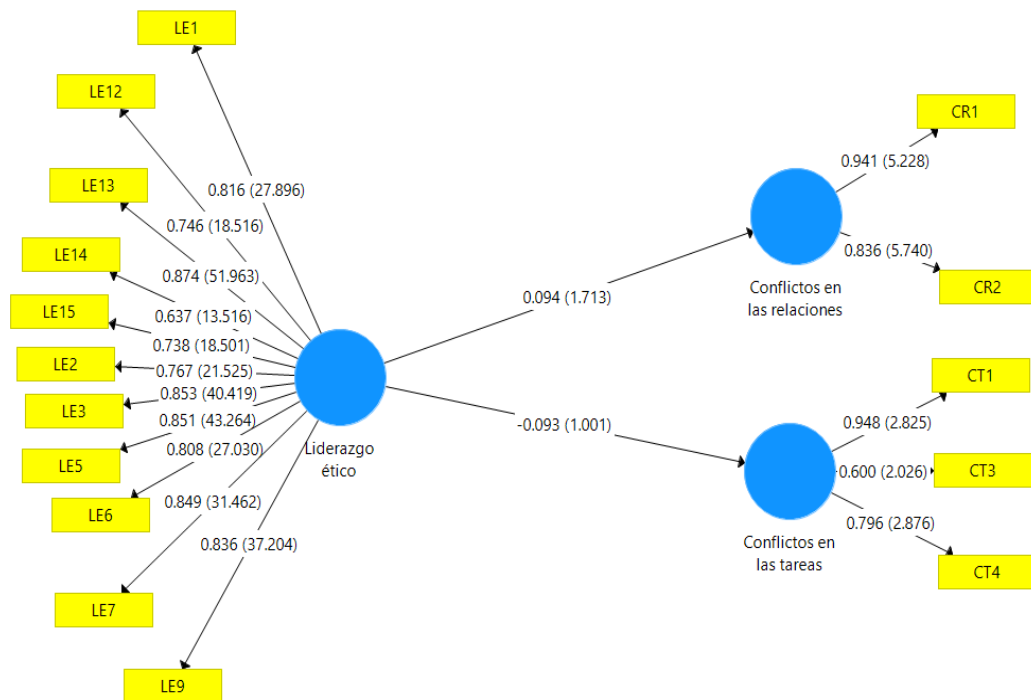
Validez de convergencia. En el Anexo B se presentan los indicadores de fiabilidad y validez convergente del modelo de medición. Se revisaron las cargas factoriales de los ítems del modelo. Se eliminaron los ítems CR3, CR4 y CT2 dado que los valores de sus cargas eran menores de los recomendados. De acuerdo al análisis, los indicadores presentaron valores adecuados. Las cargas factoriales de los ítems del modelo de medición son mayores de 0.70, en todos los casos significativas estadísticamente. En el caso del alfa de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta los valores deben encontrarse entre 0.70 y 0.95. El liderazgo ético excedía de 0.95 en el IFC. Cuando sucede lo anterior, se recomienda revisar las correlaciones inter-ítem, para identificar posibles ítems redundantes. Los ítems LE4, LE8, LE10 y LE11 presentaban correlaciones altas con otros ítems, por lo cual se revisaron y eliminaron del modelo de medición. Una vez realizados dichos cambios, los índices alfa de Cronbach y los de fiabilidad compuesta, cumplieron con los valores recomendados. Finalmente, la varianza extraída media [AVE] exhibió valores superiores al punto de corte mínimo de 0.50. En resumen, el modelo de medición tiene validez convergente.

Validez discriminante. De acuerdo al criterio Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT] existe validez discriminante cuando los ratios HTMT son menores de 0.85 [constructos distintos] o de 0.90 [constructos conceptualmente similares] (Hair, Howard, & Nitzl, 2020). Como se exhibe en el Anexo C, los ratios HTMT son menores de los puntos de corte sugeridos. En resumen, el modelo de medición cuenta con validez discriminante.

4.2.2. Modelo estructural.

En la figura 1, a continuación, se presenta el modelo contrastado. Como en él se observa, el liderazgo ético no ejerce influencia sobre los conflictos en las relaciones ni sobre los conflictos en las tareas. Es decir, las hipótesis propuestas se rechazan, dado que los paths liderazgo ético → conflictos en las relaciones [0.094, $t=1.713$] y liderazgo ético → conflictos en las tareas [-0.093, $t=1.001$] son menores de 0.20 y no tienen significancia estadística.

Figura 1. Modelo contrastado



Fuente: Smart PLS

7. Productos generados

- Reporte técnico.
- Artículo de investigación enviado a la revista Innovar [se anexa evidencia], la cual se encuentra indexada en Scielo, Scopus, Doaj y Latindex, entre otros índices.

8. Conclusiones

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar el impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales de empleados que laboran en la Industria manufacturera de Exportación. Los resultados evidenciaron que este estilo de liderazgo no tiene en efecto en los conflictos en la tarea ni en los conflictos en la relación.

Entre los estilos de liderazgo, el ético se reconoce porque los empleados se identifican con este tipo de líderes y tratan de imitarlos (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Keselman & Saxe-Braithwaite, 2020), en términos de conductas que se consideran apropiadas desde una perspectiva normativa (Brown et al., 2005). En el contexto estudiado, el liderazgo ético se manifestó en mayor grado en la percepción de los empleados respecto de que su líder pone las necesidades de los miembros del equipo por encima de las propias, predica con el ejemplo y se puede confiar en que cumplirá sus promesas y compromisos. Tales conductas evidencian valores como la consideración y el sacrificio personal en beneficio de otros. Lo anterior coincide con planteamientos literarios donde se indica que en dicho estilo de liderazgo son importantes valores y comportamientos como los señalados (Brown et al., 2005; Yukl et al., 2011).

Se planteó que el liderazgo ético podría influir en los conflictos. Este tipo de situaciones son inevitables en los grupos de trabajo, dadas las diferencias en información y experiencia de sus miembros (van Woerkom & van Engen, 2009). Se consideró que los líderes pueden influir en los conflictos. Por una parte pueden estar implicados en ellos o bien que pueden intervenir ya sea como mediadores o árbitros, o incluso con su estilo de liderazgo (Doucet et al., 2009). En lo relativo al estilo de liderazgo, se tomó en consideración que los líderes éticos pueden establecer límites de comportamiento (Keselman & Saxe-Braithwaite, 2020), e influir en sus seguidores para que se conduzcan éticamente (Treviño & Brown, 2007). Los resultados de este trabajo evidencian que el liderazgo ético no tiene efecto significativo en los conflictos.

En el trabajo se estudiaron dos tipos de conflictos, en las relaciones y en las tareas. En el contexto de la IME, desde la perspectiva de los empleados, estas desavenencias se reflejan en mayor medida en tres aspectos: es común que en el grupo de trabajo existan desacuerdos entre los miembros [conflictos en las relaciones]; son frecuentes los desacuerdos sobre el trabajo que se realiza [conflictos en las tareas]; y son frecuentes los conflictos relacionados con el trabajo

que el empleado realiza [conflictos en las tareas]. Aun cuando los resultados evidencian que el liderazgo no evita que surjan este tipo de situaciones, su ejemplo si puede incidir en el manejo de tensiones y en su gestión constructiva y respetuosa (Babalola et al., 2016; Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012). Por ello, se considera adecuado que en estudios futuros se indague precisamente en esa vertiente.

A semejanza de otros trabajos de investigación, este esfuerzo de investigación tiene limitantes y por ello no es factible generalizar los hallazgos; lo anterior, en virtud de que se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia. Para seguir avanzando en el conocimiento se recomienda indagar en otros antecedentes y consecuentes tanto del liderazgo ético como de los distintos tipos de conflictos, tanto en el entorno de la IME como en otros contextos.

9. Mecanismos de transferencia. (Si aplica)

No aplica

10. Contribución e impacto del proyecto

Se estableció que el liderazgo ético no tiene efectos sobre los conflictos dentro del entorno laboral de la Industria Maquiladora de Exportación, sector especialmente importante para la economía en Ciudad Juárez, Chihuahua. Con base en los hallazgos, se avanzó en el conocimiento de este estilo de liderazgo y de su impacto en términos de la existencia de controversias en el entorno industrial de la frontera norte mexicana.

11. Impacto económico, social y/o ambiental en la región

Con los resultados de este trabajo se generó información que ayuda a optimizar la gestión del recurso humano en la región, particularmente en el entorno de la Industria Maquiladora de Exportación. Con este avance, se considera que se generan aportaciones que pueden derivar en beneficios económicos para las organizaciones insertas en este giro industrial, siempre y cuando gestionen adecuadamente sus prácticas de gestión de recursos humanos. Con ello pueden asociarse también beneficios sociales.

12. Referencias (bibliografía)

- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
<https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354.
<https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Han, G., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43. doi:
<https://doi.org/10.1108/10444061011016614>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.
- Holmes, J., & Marra, M. (2004). Leadership and managing conflict in meetings. *Pragmatics*, 14(4), 439-462. doi: <https://doi.org/10.1075/prag.14.4.02hol>

- Humphrey, S. E., Aime, F., Cushenbery, L., Hill, A. D., & Fairchild, J. (2017). Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *142*, 58-70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.002>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 187-242. doi: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jimmieson, N. L., Tucker, M. K., & Campbell, J. L. (2017). Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: Implications for employee strain. *Personality and Individual Differences*, *113*, 209-218. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.035>
- Keselman, D., & Saxe-Braithwaite, M. (2020). Authentic and ethical leadership during a crisis. *Healthcare Management Forum*, *34*(3), 154-157. doi: <https://doi.org/10.1177/0840470420973051>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, *28*(2), 104-132. doi: <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, *6*(3), 235-241. doi: <https://doi.org/10.1177/1742715010368765>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151-171. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, *113*(3), 377-393. doi: 10.1007/s10551-012-1322-6
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 102-111. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 1(1), 545-568. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>

Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2007). Ethical leadership: A developing construct. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 101-116). New Delhi, India: Sage Publications.

van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404. doi: <https://doi.org/10.1080/13594320802569514>

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2011). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. doi: <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

13. Anexos

13.1 Taxonomía de los Roles de Colaborador (con las actividades logradas)

| Roles | Definición de los roles | Nombre de él(la) investigador(a) UACJ | Figura | Grado de contribución | Actividades logradas durante el proyecto | Tiempo promedio semanal (en horas) dedicado al proyecto |
|-----------------------|------------------------------------|--|---------------|------------------------------|---|--|
| Responsabilidad de la | Coordinación de la planificación y | Dra. Aurora | Directora del | Principal | Seguimiento a la planificación y | 10 horas |

| | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|--------------------------|-------|--|----------|
| dirección del proyecto | ejecución de la actividad de investigación. Organización de los roles de los colaboradores. | Irma Maynez Guaderrama | proyecto | | ejecución del proyecto de investigación. Asignación de roles de colaboración. | |
| Responsabilidad de supervisión | Elaborar la planificación de las actividades de la investigación (cronogramas y controles de seguimiento), describe los roles identificados por el director del proyecto y facilita el apoyo constante a todos los roles para conseguir un trabajo integral, coherente y que llegue a buen término. | Dra. María Marisela Vargas Salgado | Supervisor del proyecto | Apoyo | Planificación de las actividades de investigación. Descripción, comunicación y seguimiento a los roles de los colaboradores del proyecto | 10 horas |
| Realización y redacción de la propuesta | Preparación, creación y redacción de la propuesta de investigación, específicamente la | Dra. Aurora Irma Maynez Guaderrama | Redactor de la propuesta | Apoyo | Revisión de la redacción, gramática, coherencia y pertinencia del proyecto de | 2 horas |

| | | | | | | |
|--|--|---|-------------------------------|-----------------|---|---------|
| | redacción, revisión de coherencia del texto, presentación de los datos y la normatividad aplicable para garantizar el cumplimiento de los requisitos. | Dra. María Marisela Vargas Salgado | | | investigación, de acuerdo a los requisitos institucionales | |
| Desarrollo o diseño de la metodología | Contribuir con el diseño de la metodología, modelos a implementar y el sustento teórico, empírico y científico para la aplicabilidad de los instrumentos en la ejecución del proyecto. | Dra. Aurora Irma Maynez Guaderrama Dra. María Marisela Vargas Salgado Mtra. Karla Gabriela Gómez Bull Dr. Jesús Andrés Hernández Gómez | Diseñadores de la metodología | Principal Apoyo | Diseño de la metodología de acuerdo con el problema de investigación propuesto. Diseño de instrumento de medición y del trabajo de campo. | 6 horas |
| Recopilación/ recolección de datos e información | Ejecuta las estrategias propuestas en acciones encaminadas a | Dra. Aurora Irma Maynez | Recopiladores de datos | Principal Apoyo | Recopilación y construcción de la base de datos para su procesamiento | 3 horas |

| | | | | | | |
|---|---|---|-------------------|-----------------|---|---------|
| | obtener la información, haciendo la recopilación de datos y la inclusión de la evidencia en el proceso | Guaderra ma Mtra. Karla Gabriela Gómez Bull Dra. María Marisela Vargas Salgado Dr. Erwin Adán Martínez Gómez | | | | |
| Elaboración del análisis formal de la investigación | Aplicar métodos estadísticos, matemáticos, computacionales, teóricos u otras técnicas formales para analizar o sintetizar los datos del estudio. Verifica los resultados preliminares de cada etapa del análisis, los | Dra. Aurora Irma Maynez Guaderra ma Dra. María Marisela Vargas Salgado Dr. Jesús Andrés | Analista de datos | Principal Apoyo | Análisis de datos y obtención de resultados de acuerdo con la técnica estadística propuesta | 3 horas |

| | | | | | | |
|---|--|--|-------------------------------|-----------------|---|---------|
| | experimentos implementados y otros productos comprometidos en el proyecto. | Hernández Gómez | | | | |
| Preparación, creación y/o presentación de los productos o entregables | Preparar la redacción del reporté técnico de avance parcial y el reporte técnico final. Se hace la revisión crítica, la recopilación de las observaciones y comentarios del grupo de investigación. Y finalmente se procede a la edición del documento a entregar. | Dra. Aurora Irma Maynez Guaderra ma Mtra. Karla Gabriela Gómez Bull Dra. María Marisela Vargas Salgado | Editores de reportes técnicos | Principal Apoyo | Redacción del artículo académicos y del reporte técnico final del proyecto de investigación | 2 horas |

13.2. Evidencia de envío de artículo



Anexo A. Operacionalización de variables

| Liderazgo ético | Conflictos |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Mi líder de equipo de trabajo:</p> <p>LE1. Muestra un gran interés por los valores éticos y morales</p> <p>LE2. Comunica de forma clara, a los miembros del equipo, cuáles son los criterios y las normas éticas de comportamiento</p> <p>LE3. Es un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones</p> <p>LE4. Es honesto y se puede confiar en que dice la verdad</p> <p style="text-align: center;">LE5. Predica con el ejemplo</p> <p>LE6. Es justo e imparcial al asignar tareas a los miembros del equipo</p> <p>LE7. Se puede confiar en que cumplirá sus promesas y compromisos</p> <p>LE8. Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando es difícil hacerlo</p> <p>LE9. Reconoce sus errores y asume la responsabilidad por ellos</p> <p>LE10. Considera que la honestidad y la integridad son valores personales importantes</p> <p>LE11. Es un ejemplo de dedicación y generosidad para con la empresa</p> <p>LE12. Solo utiliza prácticas éticas para mejorar el desempeño</p> | <p style="text-align: center;"><i>Conflictos en la tarea</i></p> <p style="text-align: center;">En mi equipo de trabajo:</p> <p>CT1. Son frecuentes los desacuerdos sobre el trabajo que se realiza</p> <p>CT2. Son frecuentes las diferencias de ideas</p> <p>CT3. Existen diferencias de opinión muy marcadas</p> <p>CT4. Son frecuentes los conflictos relacionados con el trabajo que yo realizo</p> <p style="text-align: center;"><i>Conflictos en la relación</i></p> <p style="text-align: center;">En mi equipo de trabajo:</p> <p>CR1. Es común que existan desacuerdos entre los miembros</p> <p>CR2. Es común que existan conflictos de personalidad</p> <p>CR3. Existe un alto grado de tensión entre los miembros</p> <p>CR4. Existe un alto grado de conflictos emocionales entre los miembros</p> |

| | |
|--|--|
| <p>LE13. Es justo y objetivo cuando evalúa y recompensa el desempeño de los miembros del equipo</p> <p>LE14. Pone las necesidades de los miembros del equipo por encima de las propias</p> <p>LE15. Hace responsables a los miembros del equipo, del uso de prácticas éticas en su trabajo</p> | |
|--|--|

Anexo B. Fiabilidad y validez convergente del modelo de medición

| | Alfa de Cronbach | rho_A | Fiabilidad compuesta | Varianza extraída media (AVE) |
|------------------------------|------------------|-------|----------------------|-------------------------------|
| Conflictos en las relaciones | 0.750 | 0.873 | 0.884 | 0.792 |
| Conflictos en las tareas | 0.796 | 0.709 | 0.832 | 0.631 |
| Liderazgo ético | 0.945 | 0.962 | 0.951 | 0.641 |

Anexo C. Validez discriminante de acuerdo al Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | Conflictos en las relaciones | Conflictos en las tareas | Liderazgo ético |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Conflictos en las relaciones | | | |
| Conflictos en las tareas | 0.606 | | |
| Liderazgo ético | 0.099 | 0.073 | |

